

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Matheus José Santos Duarte

INCENTIVOS E PERSPECTIVAS DE *COMPLIANCE*

UBERLÂNDIA

2019

Matheus José Santos Duarte

INCENTIVOS E PERSPECTIVAS DE *COMPLIANCE*

Monografia apresentada ao Curso de Direito como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito da Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Direito Professor Jacy de Assis.

Orientador: Prof. Me. Karlos Alves Barbosa

UBERLÂNDIA

2019

*“Aquilo que se faz por amor
está além do bem e do mal”*

Friedrich Nietzsche

*Ao meu pai, exemplo de honradez
dignidade, resiliência e, acima de tudo,
de sabedoria.*

AGRADECIMENTOS

Como em todo trabalho de conclusão de curso, cedo-me ao clichê de agradecer, primeiramente, aos meus pais. Mas não há palavras para descrever a força que me proporcionaram para concluir esta graduação, por isso todos normalmente agradecemos, especialmente, aos pais.

Um agradecimento mais que merecido à mulher cujo amor por mim se mostrou inabalável, desde o ventre. Minha mãe, você sempre carregará o título de mais incrível mulher que já perambulou pelos caminhos da Terra. E o que dizer de você, meu pai, que a dedicação e luta diária atrás de um volante de caminhão fez seu primeiro filho se formar... Nossa jornada só está começando.

Enfim, agradeço a estas duas pessoas em especial, pelos exemplos de dignidade, dedicação e da mais pura e bela manifestação de amor... O respeito às escolhas que fiz.

Continuo agradecendo, com especial apreço, à Amanda de Paiva Lucas Araújo, uma amiga singular, que em muito me auxiliou na confecção deste trabalho, despendendo de seu tempo e dedicação com a tarefa árdua de me ajudar a encontrar um caminho.

E, por fim, agradeço ao meu orientador, o professor Karlos Alves Barbosa, que por suas aulas, por sua dedicação nos esportes, com os exemplos de vida e seus conselhos, sempre me inspiraram a tirar o melhor de mim mesmo. O agradeço especialmente por acreditar na minha capacidade de produzir o trabalho e pelas orientações primorosas.

RESUMO

A atividade empresarial está rodeada por nuances técnicas, práticas e culturais. O Brasil é um país permeado por empresas de pequeno porte e por grandes organizações, como todo país em desenvolvimento. Nos últimos anos a corrupção endêmica e os escândalos envolvendo empresas tem tomado conta dos noticiários. Nesse contexto, os programas de integridade, *compliance*, surgem como uma forma de se adotar medidas mais probas e culturalmente éticas na atuação empresarial. O presente trabalho, por meio da análise crítica e revisão bibliográfica, vem analisar o contexto das previsões legais do ordenamento jurídico brasileiro e chegar a uma conclusão sobre a viabilidade ou não da adoção dos programas de *compliance* no Brasil. Com base em todo o apanhado no decorrer das leituras e revisões citadas abordaremos os principais aspectos do tema em cada lei que, porventura, o tenha citado. Ao final buscaremos uma abordagem prática do que vem a se configurar como requisitos mínimos à adoção de um programa de *compliance* minimamente estruturado. Concluiremos com uma análise crítica das de como os programas de *compliance* podem contribuir na luta contra a corrupção nos diversos níveis sociais brasileiros.

Palavras-chave: *Compliance*. Programas de integridade. Corrupção. Governança corporativa.

ABSTRACT

The enterprises activities are surrounded by technical, practical and cultural nuances. As other developing countries, Brazil is permeated by small-sized enterprises and large organizations. Recently, endemic corruption and business scandals have increased in the news. In this context, the integrity programs called compliance arise as a way to adopt more honest and culturally ethical measures in business. The present work, through critical analysis and bibliographic review, aims to analyze the context of the legal predictions of the Brazilian legal system and reach a conclusion if it is practicable or not to adopt compliance programs in Brazil. Based on the entire process of reading and reviewing citations, we will discuss the main aspects of the theme in each law that may have been mentioned. Finally, we will search for a practical approach to what has become the minimum requirements for adopting a minimally structured compliance program. It will conclude with a critical analysis of how compliance programs can contribute to the fight against corruption at various brazilian social levels.

Keywords: Compliance. Integrity programs. Corruption. Corporate governance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 CONCEITUAÇÃO	10
2.1 Conceitos de <i>Compliance</i> e temas conexos	10
2.1.1 <i>Criminal compliance</i>	15
2.1.2 <i>Compliance</i> voltado às empresas estatais	17
2.1.3 <i>Compliance</i> da Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018)	19
2.2 Autoregulação regulada e Boa governança corporativa.....	20
2.2.1 Autorregulação regulada	22
2.2.2 Governança corporativa	23
3 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE	26
3.1 Incentivos aos programas de <i>compliance</i>	27
3.2 Os desafios dos programas de <i>compliance</i>	29
3.3 A responsabilidade da pessoa jurídica	30
3.3.1 Responsabilidade objetiva administrativa e judicial	31
3.3.1.1 Repensabilidade judicial da pessoa jurídica e das pessoas físicas	31
3.3.1.2 Responsabilidade administrativa	33
3.4 Crítica sobre “incentivos” legais ao <i>compliance</i>	35
3.4.1 A proposta de aplicação da teoria do defeito de organização.....	36
3.4.2 O <i>compliance</i> como faculdade ou imposição?	38
3.5 Breve conclusão crítica	40
4 REQUISITOS DE BONS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO BRASIL	41
4.1 Análise dos riscos e organização compatível com o risco da atividade	43
4.2 Código de Ética e Conduta.....	44
4.3 Comprometimento da alta administração.....	45
4.4 Autonomia dos setores de <i>compliance</i> , monitoramento e atualização	46
4.5 Cultura corporativa de <i>compliance</i>	46
4.6 Monitoramento, treinamento e canais de comunicação	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS:	51

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se debruça sobre a questão dos programas de *compliance*, também chamados de programas de conformidade ou programas de integridade, e seus efeitos na ordem social. Certo é que com a constante pressão social por mudanças políticas, econômicas e jurídicas, as questões de *compliance* e governança corporativa tem seu princípio na onda de corrupção que foi descoberta nos últimos anos.

O *compliance* entra como um subterfúgio moderno às grandes inquietações que assolam o país, notadamente os riscos da sociedade moderna, especialmente no tocante às modernas formas de criminalidade e a corrupção endêmica dos diversos níveis hierárquicos estatais e privados.

Através do método de pesquisa bibliográfica e documental, de caráter descritivo e exploratório, orientou-se a análise do tema com base em artigos, livros, monografias, legislações vigentes e todos os diplomas normativos e relatórios elaborados por organizações governamentais brasileiros.

Com base no levantamento bibliográfico, buscamos responder a seguinte questão: os incentivos da ordem jurídica à adoção dos programas de *compliance* são suficientes? Quais as alternativas para um modelo que prestigie mais tais programas? E quais os requisitos mínimos de um programa eficiente de *compliance*? A questão é de relevância prática, uma vez que toda regra deve ser aplicada ao caso concreto para ter seu efeito produzido, e os preceitos normativos relativos à *compliance* no Brasil tem seu efeito muito reduzido, pois quase não há normatização com descrição de benefícios que valham os custos operacionais.

Para responder à questão, primeiro passaremos a conceituar o *compliance*, sem exaurir o tema, e mostrar os conceitos que são cotidianamente aplicados juntamente com o *compliance*, a autorregulação regulada e a boa governança corporativa. A conceituação é necessária para dar seguimento ao tema com as divisões conceituais claras.

Entendemos que a despeito do tema, muito se encontra de trabalhos e explanações esparsas na doutrina, são poucos livros sistematizados para o completo entendimento do tema. Por esta razão, por esforço didático a todos os que, porventura, queiram se inteirar do tema, perpassaremos uma grande parte do

trabalho em discussões conceituais, pois nada se concretiza sem ao menos conhecer o que é o instituto.

Posteriormente, passaremos à análise propriamente dita das formas de implementação de programas de *compliance* no Brasil, notadamente em razão da lei anticorrupção e legislações que, em alguma medida, tratam do tema. Neste capítulo abordaremos os incentivos e os desafios de aplicação de programas de integridade, bem como as formas de responsabilização da pessoa jurídica e física que as leis brasileiras abarcam ou mencionam.

Ainda no terceiro capítulo, com viés crítico, trabalharemos melhor as questões da baixa efetividade dos incentivos dados à adoção dos programas de *compliance*, em face dos custos operacionais dos mesmos. Neste interim, vamos discutir um pouco das alternativas que a doutrina tem elencado como forma de melhor incentivar a adoção de programas de conformidade.

Por fim, feitas as conclusões do capítulo três, alhures, no capítulo quatro, abordaremos os principais requisitos que a doutrina e os diplomas normativos nacionais tem elencado como imprescindíveis aos programas de *compliance*.

A justificativa lógica é a que, desta forma, conforme a sistematização feita, possamos apresentar um trabalho que seja minimamente compreensível ao um leitor que tem seu primeiro contato com o tema, e crítico o suficiente para a leitura de um já conhecedor dos institutos trabalhados no bojo do presente estudo.

2 CONCEITUAÇÃO

O tema doravante tratado no bojo do presente trabalho perpassa por grandes discussões e conceituações das mais diversas. Muitos conceitos correlacionados e determinações doutrinárias acabam por dificultar a criação de um conceito unitário e de fácil entendimento do que vem a ser “*compliance*”.

Levando em conta vicissitudes e dificuldades modernas, as mudanças sociais constantes, a globalização e a popularização dos meios de comunicação de massa, a sociedade em geral tem enfrentado dificuldade singular no que se refere à adequação a essas mudanças cada vez mais velozes. Com o Direito não é diferente. A ciência jurídica tem empedrado meios de lidar com as modernas formas de criminalidade, como os crimes de evasão de divisas, lavagem de dinheiro, etc. O Direito vem tentando acompanhar as mudanças da maneira que consegue.

Segundo Gabardo e Castella (2015, p.133), com o enrijecimento e recrudescimento das normatizações e fortes pressões internacionais no sentido de colocar o setor privado como participante no gerenciamento de variáveis, surgiu uma proposta de minimização dos riscos da sociedade moderna – o Instituto do *compliance*.

A ideia surge inicialmente por intermédio da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities*, em 1950, e com a regulação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), onde fez a menção da necessidade de se institucionalizar programas de *compliance*. Na Europa, anos depois, em 1977, registrou-se a Convenção Relativa à Obrigação de Diligência dos Bancos no Marco da Associação dos Bancos Suíços, instituindo as bases de autorregulação de conduta, onde se aplicava sanções a entes empresariais que descumprissem a vinculação. (GABARDO; CASTELLA; 2015; p.134)

Por essa razão, far-se-á necessária a diferenciação dos principais codinomes e conceitos que perduram no vocabulário forense ao se pesquisar sobre “*compliance*”. Seguimos.

2.1 Conceitos de *Compliance* e temas conexos

Segundo magistério de Gabardo e Castella (2015, p.134), o termo *compliance* está ligado ao verbo inglês “*to comply*”, e pode ser compreendido,

basicamente, como estar de acordo, estar em consonância, conformidade, com as normas internas e externas preestabelecidas pelo titular do poder-dever correspondente. E continua ainda dizendo que os programas de *compliance* estão ligados à “governança corporativa”, que é um sistema de direção e organização empresarial que abarca mecanismos regulatórios de mercado.

O próprio Guia – Programas de *Compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – (CADE) cuida de definir o tema:

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios colaboradores (CADE, 2016, p.9)

Podemos observar que as conceituações sobre *compliance* tem origem na ideia do atendimento a preceitos normativos, independentemente das fontes a que eles originam. Então, a exemplo, *compliance* é a cultura de se adequar fatos praticados às leis pertinentes, princípios norteadores e bons costumes sociais e morais.

Conforme preleciona Sarcedo (2014, p. 56), *compliance* vem a ser, portanto, a criação, implementação e fiscalização de normas de condutas internas da empresa, cujas finalidades são voltadas à prevenção de riscos legais inerentes à atividade empresarial. Alerta que os programas podem ser voltados às mais diversas áreas de atuação de uma empresa, tais como: tributário, previdenciário, concorrencial, trabalhista, ambiental e outras.

Segundo Cueva (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 53-54), os programas de *compliance*, também chamados de programas de conformidade, de cumprimento ou de integridade, são instrumentos de governança corporativa que objetivam garantir que as políticas públicas sejam implantadas com maior eficiência. Para o autor, programas de *compliance* são compostos de práticas concebidas para dirimir, prevenir ou descobrir riscos decorrentes do descumprimento de obrigações legais ou regulatórias. Ou seja, a definição circunda a questão da autorregulação visando o cumprimento de preceitos éticos, políticos e jurídicos.

Segundo Silveira e Saad-Diniz (2015, p. 26), *compliance*, termo anglo-saxão, vem a ser uma assunção de preceitos éticos e de cumprimento de regras, leis e normas de forma prévia ou preventiva por empresas. Além disso, trata-se de cumprimento de estatutos próprios, notadamente autorregulatórios.

Ainda de acordo os autores supramencionados, citando Vogel, *compliance* é um conceito derivado da economia que foi introduzido no direito empresarial e que significa, basicamente, a posição, observância e cumprimento de normas, não necessariamente jurídicas. (VOGEL, 2007 apud SILVEIRA; SAAD-DINIZ, 2015, p. 256)

Do ensinamento exarado por Silveira e Saad-Diniz (2015, p. 65), podemos inferir que *compliance* viria a ser a prática empresarial que busca a adequação de padrões e fatos praticados no âmbito empresarial e dos negócios com o ordenamento jurídico como um todo. Refere-se mais que apenas à busca pela adequação jurídica *stricto sensu*, mas sim à busca de uma adequação ética e política da empresa com o contexto social vigente.

O conceito de *compliance* pode ser ainda trabalhado segundo a divisão em subjetivo e objetivo. O de ordem subjetiva compreende a criação de boas práticas empresariais e a aplicação de mecanismos em conformidade com a legislação pertinente à sua área de atuação, dentro e fora da empresa, visando prevenir a prática de ilícitos e melhorar o relacionamento intersubjetivo das empresas, fornecedores e clientes. O de ordem objetiva é o caso dos artigos 10 e 11 da Lei 9.613/1998 – a Lei de Lavagem de Dinheiro –, que vem a tratar da manutenção dos registros e a informação voluntária das empresas dos repasses e comunicações financeiras. (GABARDO; CASTELLA; 2015; p.135)

Segundo COSTA (2017, p. 44), um dos principais objetivos e funções que os bons programas de integridade possuem é o escopo de organizar e reduzir ao máximo os riscos e possibilidades de responsabilização por ilícitos no âmbito empresarial. A adoção de programas de conformidade acaba por ser ferramenta de controle de riscos e promove a prevenção, detecção e remediação de práticas corruptas.

De acordo com Gabardo e Castella (2015; p.134), o *compliance* tem como principal função a garantia do cumprimento de normas e processos internos, de modo a controlar ou prevenir os riscos envolvidos na administração da empresa. Simonsen (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.105) preleciona que uma das finalidades de um programa de *compliance* vem a ser a segurança de que a empresa observe e adira aos preceitos éticos, legais e às políticas de bom corporativismo em suas atividades.

Ainda segundo Simonsen (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.106), temos que a atuação do setor de *compliance* deve pautar-se nos princípios de prevenção, detecção e resposta aos atos e eventos que não estejam em conformidade com as leis, normas e políticas da companhia. O *compliance* deve, ainda, ser visto e integrado junto à governança corporativa e gestão de riscos, como um instrumento de proteção e de geração de valor para a companhia. Posicionamento que será ainda complementado por outros autores que venham a propor formas de melhor incentivar a adoção dos programas de conformidade.

Dentro dos programas de *compliance* um que se destaca é o Programa de Integridade Corporativa. Este, no âmbito das empresas privadas, tem sua definição dada pelo Decreto nº 8.420/15, em seu artigo 41:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.
(grifo nosso) (BRASIL, 2015)

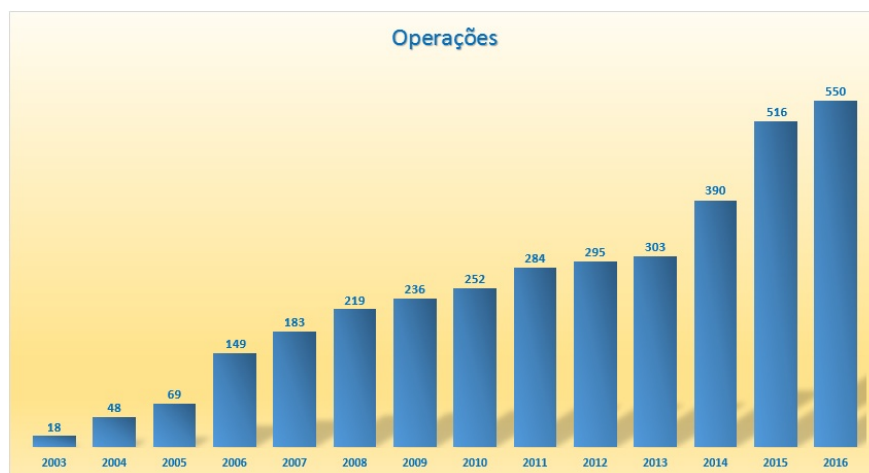
Conforme afirma Simonsen (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.107), este é o principal programa buscado principalmente por empresas que atuam na esfera público/privada, pois tem um grande papel legal e reputacional.

De acordo com Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.385), as políticas de *compliance* devem ser vistas, principalmente, sob a perspectiva da imagem da empresa. Afinal, ao dizer que a empresa está em *compliance* ela permite a ideia de segurança jurídica e proteção da sua reputação, já que suas atuações são pautadas em normas de cumprimento.

Ainda segundo os autores supra, as crises de reputação andam de mãos dadas com a investigação criminal e as crises jurídico-penais. Colacionam, para demonstrar o argumento, um gráfico sobre o aumento das operações da Polícia Federal. Estas investigações, gerando condenações ou não, afetam a reputação empresarial das investigadas, pessoas físicas ou jurídicas.

Colaciono, também, o gráfico apresentado por Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.386), a fim de demonstrar o argumento:

Imagem 01 – gráfico de aumento em investigações de pessoas jurídicas no Brasil



Fonte: Polícia Federal¹

Este aumento substancial no número de operações, principalmente envolvendo gigantes nacionais do mercado, acabam por abalar suas reputações e criando um clima de instabilidade financeira perigosa ao mercado, e, principalmente à cultura empresarial.

No setor empresarial, de acordo com Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.387), as pesquisas feitas pela Aon – líder mundial em gerenciamento de risco – com base em opiniões de quase duas mil empresas públicas e privadas entrevistadas, foram taxativas quanto ao risco mais temido por elas: crise de imagem, crise na percepção passada pela empresa, ou reputação.

O comentário acima abre margem para dizer que os programas de *compliance* não são exclusividade da iniciativa privada. O poder público também deve implementar medidas de combater ou evitar a corrupção e a ilicitude de modo geral, vide Instrução Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que manifesta a obrigação dos órgãos do Poder Executivo Federal implementarem, manterem e monitorarem os controles internos de gestão.

Em momento oportuno faremos a necessária explicação das nuances particulares de cada um dos programas de *compliance* mais comuns, pelo menos no Brasil, com sua cultura ainda sendo fortalecida.

¹ Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/imprensa/estatistica/operacoes>>

2.1.1 *Criminal compliance*

Como bem entende Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.381), há tempos achamos que a atividade da advocacia na seara criminal é pautada apenas na defesa, na atuação em um inquérito ou processo penal, onde o cliente esteja sendo acusado de um crime e o profissional da advocacia atuaria com suas estratégias para tentar uma absolvição ou a melhor defesa possível no caso concreto.

E, ainda segundo os autores supracitados, esta realidade, ainda que muito comum no cotidiano da maioria dos advogados criminalistas, há muito não é o bastante. Hoje, principalmente com as ideias disseminadas de *compliance* e boa governança, a advocacia está cada vez mais ligada às ideias de prevenção de crimes, desenvolvendo métodos que ajudem a prevenir a inoccorrência criminal de pessoas físicas ou jurídicas. Estas estratégias a que se fala, de evitar o ilícito ou tentar evitá-lo, damos o nome de *criminal compliance*.

Como dito, o *compliance* está voltado às mais diversas formas de regulação interna das empresas com objetivos de colocar de forma eficiente seus regramentos e proporcionar uma cultura corporativa mais proba e lícita. Quando essas atividades estão voltadas à responsabilização penal, fala-se em *criminal compliance*.

Como Carla Rahal Benedetti (apud SARCEDO, 2014, p. 56) ensina, quanto à atuação do instrumento de controle corporativo, seja de caráter interno ou exerto, a missão do *criminal compliance* é atuar de maneira preventiva, como toda elaboração de análise jurídica de todas as ações pertinentes à atividade da empresa, tanto em relação aos profissionais e trabalhadores atuantes internamente, quanto em relação ao cliente/consumidor do objeto ofertado/comercializado.

De acordo com Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.382), um aspecto relevante em se promover bons programas de *criminal compliance* reside no fato de que executivos e gestores, em âmbitos empresariais, não respondem apenas pela ação, ou atos positivos. Tais personagens na engrenagem empresarial, ao ocuparem esses cargos, podem ter o papel de garantidor, que é, basicamente, o papel de impedir delitos nos setores por eles dirigidos.

Ainda segundo Bottini, Rizzo e Rocha (op. cit. p.382), na seara dos crimes culposos, estes dirigentes, executivos e gestores respondem por imprudência ou negligência. Em casos tais, principalmente no âmbito dos hospitais, relações de consumo e meio ambiente, não é necessária uma ação positiva para praticar crime, basta a inação, a falta de cuidado.

E é justamente nessas questões relativas a crimes por omissão, imprudência ou negligência que os programas de *criminal compliance* podem vir a ajudar. Afinal de contas, aqui não será analisada uma inicial acusatória, mas o contexto da empresa e as atividades por ela executadas, de forma a recomendar práticas que diminuam a probabilidade da ocorrência de crimes, a elucidação de pontos cegos, ampliação das boas práticas de governança, e anotação dos argumentos explicativos a serem usados em uma eventual questão. (BOTTINI; RIZZO; ROCHA. In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.383)

Interessante notar que com o andar da carruagem da jurisprudência nacional, especialmente após o julgamento da Ação Penal 470 pelo Supremo Tribunal Federal – decisão publicada em 22 de abril de 2013 – o desenvolvimento de sistemas adequados de conformidade e integridade na seara criminal devem levar em conta estes institutos dogmáticos criados na jurisprudência.

Nesse diapasão, na esfera ensinada por Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.390), com a recente adoção de institutos como a “cegueira deliberada” – do direito anglo-saxão – e as linhas mais abrangentes de imputação desenvolvidas, principalmente, após a Ação Penal 470, tem impactado diretamente na sistematização das políticas de *criminal compliance*.

Segundo os autos supra (op. cit. p.390):

Cegueira deliberada (*wilfull blindness*) é um instituto dogmático desenvolvido nos Estados Unidos da América pelo qual se reconhece o dolo não apenas nas hipóteses em que o agente tem ciência (dolo direto) de que com a sua conduta contribui para o crime, mas também nos casos em que cria conscientemente uma barreira institucional, com o objetivo de desconhecer que seu comportamento colabora com a prática do delito. (BOTTINI; RIZZO; ROCHA; In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.390)

A aplicação da supramencionada teoria acabou sendo adotada por ocasião do julgamento da Ação Penal 470, pelo Supremo Tribunal Federal, conforme se depreende do seu *Informativo do STF nº 684*²:

² AP 470/MG, rel. Min. Joaquim Barbosa, 15, 17 e 18.10.2012. (AP-470)

Ato contínuo, o decano da Corte, Min. Celso de Mello admitiu a possibilidade de configuração do crime de lavagem de valores mediante dolo eventual, com apoio na teoria da cegueira deliberada, em que o agente fingiria não perceber determinada situação de ilicitude para, a partir daí, alcançar a vantagem pretendida. (BRASIL, 2012)

Outra importante atualização jurisprudencial relevante ao *criminal compliance* é a constante busca pela ampliação dos institutos da autoria e participação. Segundo Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.392), as teorias formais de autoria, que caracterizam autor como somente aquele que executava diretamente a ação descrita no verbo penal foram superadas por teorias materiais de autoria, como, por exemplo, a teoria do domínio do fato, ou por propostas de ampliação da autoria mediata através da ideia de aparatos organizados de poder, cuja aplicação permite reconhecer ao chefe de organizações criminosas hierarquicamente estruturadas a autoria do crime.

E, ainda segundo os autores supramencionados, as demais mudanças nos institutos penais clássicos são focadas no nexo de causalidade, culpabilidade e as fronteiras do crime omissivo impróprio. E, com relação ao último, necessária será maior elucidação, vez que, em regra, crimes ambientais, econômicos, de consumo, são comissivos. Pois, em regra, crimes ambientais, econômicos, de consumo, são comissivos. No entanto, os delitos podem ser cometidos por omissão imprópria, basta que o agente tenha o dever de impedir o resultado, dever de garantir, como o caso dos gestores e executivos. (BOTTINI; RIZZO; ROCHA. In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.392)

Para evitar isso entra-se com o programa de *criminal compliance*, ajudando a dirimir e diminuir a responsabilização pessoal por omissão imprópria ao fixar, claramente, as atribuições e tarefas, estabelecendo expressamente e de maneira a mais clara possível os deveres de cada agente envolvido na atividade e responsabilidade assumida pela empresa em seu estatuto.

2.1.2 Compliance voltado às empresas estatais

O comentário de Simonsen (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 119) sobre a Lei 13.303/16 – que definiu um novo modelo de governança e processos de licitações para as estatais – abre bem a ideia central do tópico, que é demonstrar as sutis diferenças entre os programas de *compliance* privado e de empresas estatais,

afirma: “Trata-se de uma lei inovadora no arcabouço legal nacional, e que vem a atender a demanda da sociedade para que as estatais tenham aderência às suas finalidades e que funcionem a partir das boas práticas de governança”.

O entendimento ofertado por Farinho (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 235), onde foi orquestrado com base na sua análise sobre o contexto europeu, especificamente o de Portugal. Entretanto não obsta que tracemos um paralelo com a realidade brasileira. Afirma o autor que as exigências de integridade e boa governança das estatais traduzem-se num conjunto básico de atividades e registros obrigatórios, onde poder-se-ia acrescentar outros, de acordo com a realidade de cada empresa.

Segundo Farinho:

A adoção de certos princípios e procedimentos, ainda que não obrigatórios, mas acordados como geradores de maior eficiência, dirá sempre respeito ao cumprimento de regras, mas demonstra que, um programa de bom governo só se cumpre com adequada *compliance*, mas está para além dela. Esta distinção é especialmente importante a propósito das empresas estatais, pois não obstante o predomínio do direito privado, o setor público é habituado a uma regulação pela lei e, portanto, de uma *compliance* estrita, que por vezes se confunde com bom governo e pode fazer esquecer aquilo que também é designado por *soft law*, por escapar ao domínio das regras juridicamente injuntivas e sancionáveis. (FARINHO; 2018. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 237)

Como afirma o autor supramencionado, é fácil confundir os conceitos de *compliance* e boa governança, pois existe sim ligação entre ambos. Mas, para ele, vale dizer, é importante ressaltar que a boa governança corporativa começa antes e termina depois do cumprimento de regras, que diz ele ser o *compliance*. E, mais ainda, diante deste trecho temos mais informações relevantes, que ainda que contextualizadas na realidade portuguesa, servem para a atuação no âmbito nacional.

Infere-se também do trecho a referência ao que mais a frente trataremos sobre autorregulação, as implicações e modelos, bem como a reação das empresas frente a isso. E mais importante, trás à baila a necessidade de se sistematizar a conceituação de temas relativos à *compliance*, dentre eles, principalmente, o que é autorregulação e boa governança corporativa. (op. cit. p. 237)

A Lei 13.303/16 aborda aspectos imprescindíveis em programas de integridade de empresas estatais. Dentre eles a criação da função de gestão de riscos e controles internos, além é claro da melhoria da governança corporativa, que juntamente com o programa de *compliance*, forma o tripé de sustentação da

atividade empresarial aliada à ética e probidade. (SIMONSEN, 2018. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 120)

Por fim, colacionamos mais um entendimento de Farinha (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 248), segundo o qual existem dois elementos que se destacam nos programas de empresas estatais, tipicamente nos programas de integridade e governança, e que estão ligados à influência do interesse público no objeto e atividade da empresa. Para ele, os elementos mais característicos de programas de *compliance* e governança corporativa das estatais são a necessidade de apresentar um programa que demonstre a presença pública no mercado, por meio de documentação, e em segundo lugar, controlar a ameaça da corrupção, obrigando a criação de subprogramas de prevenção à corrupção e à criminalidade dentro da empresa.

2.1.3 *Compliance* da Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018)

O professor José Faleiros Júnior (2019) em palestra ministrada na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) que tratou do tema *compliance*, ressaltou a importância da análise de dados e segurança dos aplicativos e de novas tecnologias. Em um mesmo momento, analisou os aspectos de *compliance* trazidos pela legislação brasileira, notadamente em relação à Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei 13.709/2018 (**informação verbal**)³.

Em análise, o professor acima ressaltou a importante dicção do art. 50 da supramencionada Lei, que estabelece a faculdade de implementação de programas de conformidade e governança corporativa. Uma importante crítica trazida pelo mencionado professor foi o aspecto controverso da legislação nacional, onde em diplomas normativos diferentes existem normas obrigando a implementação de programas de *compliance*, e outras colocando-os como faculdade.

A exemplo do que foi dito, colacionamos o art. 50 da Lei 13.709/2018:

Art. 50. Os controladores e operadores, no âmbito de suas competências, pelo tratamento de dados pessoais, individualmente ou por meio de associações, **poderão formular regras de boas práticas e de**

³ JÚNIOR, José Faleiros. "A governança corporativa na sociedade da informação" (lecture), Colóquio de Direito Empresarial e *Compliance* - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, Minas Gerais; 12 Set 2019.

governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, as normas de segurança, os padrões técnicos, as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento, as ações educativas, os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais. (grifo nosso) (BRASIL, 2018)

O que se percebe é que a Lei Geral de Proteção de Dados trás uma faculdade em implementar os programas de *compliance*, que tem diversas nomenclaturas empregadas, como será visto nos próximos tópicos de conceituação, em manifesta diferença do que foi apontado em outras normatizações nacionais, como é o caso do Decreto nº 9.203 de 2017, que em seu art. 17 direciona:

Art. 17. **A alta administração** das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional **deverá estabelecer**, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança. (grifo nosso) (BRASIL, 2017)

O que se tem, ainda segundo o professor José Faleiros Júnior (2019), é uma completa indecisão legislativa em qual sentido será empregado o programa de *compliance*, ou governança corporativa, ou programa de integridade. Há legislação apontado o sentido da faculdade em implementar, outras da obrigatoriedade da implementação (**informação verbal**)⁴.

2.2 Autoregulação regulada e Boa governança corporativa

⁴ JÚNIOR, José Faleiros. "A governança corporativa na sociedade da informação" (lecture), Colóquio de Direito Empresarial e *Compliance* - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, Minas Gerais; 12 Set 2019.

Em razão do enfraquecimento da ideia clássica de heterorregulação e sua inefetividade em face das novas realidades mercadológicas, sociológicas e políticas, a alternativa foi ir de encontro à autorregulação. Segundo Sieber (apud FRAZÃO; MEDEIROS; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 75), isto representa um processo de privatização da prevenção do delito e do controle da criminalidade por meio de “sistemas autorreferenciais de autorregulação regulada”.

Assim, de acordo com esse entendimento doravante trabalhado, o Estado não abre mão da tarefa regulatória perante o mercado e nem de impor regras coercitivas aos agentes privados, mas atribui maior relevância no processo de se adequar às normativas estatais por meio dos programas de *compliance*. (FRAZÃO; MEDEIROS; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 75)

Segundo Gabardo e Castella (2015, p.134), a ideia de programas de conformidade está de acordo e entrelaçada com a questão da boa governança corporativa, um sistema de organização e gerenciamento empresarial que abarca mecanismos regulatórios de mercado.

De acordo com Nieto Martín (apud SARCEDO, 2014, p. 48), são três questões que interessam na disseminação dos conceitos e ideias relativas à governança corporativa e os temas de *compliance* e *criminal compliance* no âmbito da política criminal, que são a pressão mercadológica pela: 1) internacionalização do direito a partir do modelo estadunidense; 2) necessidade de se ter clareza a respeito da boa gestão das empresas nas quais se investe, inclusive com mecanismos eficazes para contenção do cometimento de crimes e de abusos no exercício da direção corporativa; 3) resposta à escalada de megafraudes e escândalos que assolaram a economia estadunidense e, por consequência, mundial nos últimos vinte anos.

Em apertada conclusão, o que temos é um cenário onde a governança corporativa vem sendo empregada como sinônimo de *compliance*, mas que nem de longe abarca todos os sentidos deste, nem o *compliance* é suficiente para demonstrar as nuances do que vem a ser (boa)governança corporativa e conceitos como a autorregulação.

2.2.1 Autorregulação regulada

Os programas de conformidade e cumprimento de normas caracterizam-se como uma modalidade de autorregulação da atividade empresarial, uma vez que são criados por esta. Nestes casos o Estado, que pouco a pouco vê sua capacidade de regular interações econômicas reduzindo em virtude das mudanças e evoluções sociais cada vez mais rápidas, se vê no papel de incentivador do protagonismo da iniciativa privada em elaborar normas internas de autorregulação. (CUEVA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 55)

A autorregulação é facilmente atribuída ao criminal *compliance*, por se ter em mente que os programas de *compliance* empresariais, geralmente, existem para eximir o imputado de responsabilização penal ou administrativa mais severa. Acontece que a confusão é facilmente provocada, uma vez que pode-se entender que *compliance* são apenas programas que as empresas criam para se autorregular.

O problema está em se atribuir a responsabilidade e o modo de se determinar como será o programa empresarial criado. Nesse interim, surge a chamada autorregulação regulada, que seria uma forma de o Estado acompanhar a mudança no âmbito empresarial e do mercado financeiro traçando meios de autonormatização para as empresas, daí o termo autorregulação “regulada”, sendo uma normatização interna realizada pela instituição privada, mas estimulada pelo Estado.

Segundo Cueva (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 55), critica-se a aplicação do conceito de autorregulação regulada aos programas de *compliance*, pois geram uma contradição, na medida em que o Estado estaria a vincular-se à iniciativa empresarial privada, o que proporcionaria apenas uma busca de isenção penal por parte dessas empresas. Desta forma, ficaria de lado o objetivo dos programas de conformidade, que é a busca pelo combate ao ilícito, não apenas de diminuição da responsabilidade pelo cometimento desses ilícitos.

Silveira e Saad-Diniz (2015, p. 77) afirmam que a melhor saída é no sentido de permitir a atuação do Direito Penal exercendo um “filtro” sobre os programas autorregulatórios. A filtragem desses modelos autorregulatórios parece ser a melhor solução, e afirmam ainda que a seara criminal pode ou deve reconhecer as sanções disciplinares decorrentes da autorregulação.

Segundo Frazão e Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018), o estímulo à autorregulação representa um processo de privatização da prevenção ao delito. A autorregulação regulada encontra-se no meio caminho entre a autorregulação pura – na qual há ampla discricionariedade – e a regulação estatal – na qual o Estado fixa todas as decisões determinantes.

Ainda segundo as autoras supramencionadas, na autorregulação regulada, que é típica nos programas de *compliance*, há uma espécie de correção, pois o Estado estabeleceria preceitos e criariam estruturas que estimulam a autorregulação ou que a torna vinculante. Assim sendo, podemos dizer que o Estado não abriria mão da regulação do mercado, mas atribuiria maior papel aos entes privados na busca de conformidade com os preceitos éticos, políticos e jurídicos norteadores da comunidade social e empresarial.

A autorregulação pode ser vista com bons olhos pois cria o incentivo a uma cultura de respeito à legalidade e à ética, na medida em que os incentivos para o cumprimento das leis derivam não unilateralmente do Estado, apenas, mas passam a ser internos a cada ente empresarial. (FRAZÃO; CARVALHO; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 139)

Autorregulação não é um sinônimo de *compliance*, mas pode-se dizer que está dentro do conceito do mesmo. Pois, apesar de se ter em mente que *compliance* é um conjunto de atos que visam a adequação dos fatos com o mundo jurídico, ético e político, a autorregulação é uma peça essencial, seja na criação de estatutos e códigos de ética internos, seja no papel do Estado de viabilizar esses estamentos.

2.2.2 Governança corporativa

Segundo Sarcedo (2014, p. 62), a partir dos anos 90, notadamente quando o processo de globalização e de desregulamentação da atividade econômica atinge seu ápice, inclusive por conta dos grandes escândalos empresariais, adquire muita força a ideia de que existe um conflito de interesses entre o corpo diretivo profissional das corporações e seus proprietários ou acionistas, que não estão mais necessariamente presentes no local onde a administração do negócio de fato ocorre.

Em decorrência disso, ainda segundo o autor supra, estávamos diante da necessidade de se criar modelos de autorregulação e métodos de combate à

ineficiência do controle interno da empresa, inoperância do controle de administração ou fiscal e desmando da gestão empresarial. Inicia-se, assim, o conceito de governança corporativa, cujo objetivo é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. (SARCEDO, 2014, p. 52)

Segundo o professor José Faleiros Júnior (2019), o tema “governança corporativa” é facilmente aplicado como sinônimo de *compliance*, entretanto, deve-se ter em mente que esta governança corporativa é uma vertente daquele programa de *compliance*. A governança corporativa aliada a outros meios de controle de riscos e gestão de negócios é o que se chama, na legislação brasileira, de programas de integridade, ou simplesmente *compliance*. **(informação verbal)**⁵

De acordo com Aranha (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 437), governança, regulação e *compliance* são termos indispensáveis ao estudo da relação entre o Estado e o mundo empresarial. A proximidade conceitual entre os termos governança e regulação usualmente tem levado à aplicação de ambos como sinônimos. Assim sendo, a diferenciação do que vem a ser governança faz-se imperiosa, dada a manifesta diferença entre *compliance* e autorregulação feita alhures.

Segundo Aranha (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 438-439), o Estado administra leis produzindo normas regulamentares em geral, desta forma, o Estado Regulador escolhe privilegiar a administração empresarial apoiada em regras, ao invés de resumir-se as funções macroeconômicas de tributação ou redistributivas de gastos públicos, características do modelo de Estado interventor.

Por outro lado, a empresa atuaria organizando processos, sistemas e controles segundo orientações de governança empresarial, com objetivos diversos, entre eles o de satisfazer investidores, o de eficiência econômica ou o de sistemático diálogo entre ética e objetivos empresariais de mercado. (ARANHA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 438-439)

⁵ JÚNIOR, José Faleiros. “A governança corporativa na sociedade da informação” (lecture), Colóquio de Direito Empresarial e *Compliance* - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, Minas Gerais; 12 Set 2019.

Portanto, ambos os polos de governo e governança estão presentes no dia-a-dia das empresas sob espectros distintos. O significado fundamental de governança regulatória é arraigado à sua característica basilar, que é a necessidade de que os próprios afetados por um tipo de regulação exercitem habilidades colaborativas e assumam responsabilidades por seus atos.

Silveira e Saad-Diniz (2015) expõem bem a questão da Boa-Governança corporativa, sendo a esta e o termo *compliance*, segundo eles, unidas na criação de estruturas voltadas ao âmbito regulatório das normativas peculiares ao *compliance*, principalmente no que tange aos crimes financeiros. E demonstra um lado positivo da absorção do *compliance* ao ambiente penal.

Segundo Silveira e Saad-Diniz (2015, p. 258), no domínio do *compliance* em âmbito penal, os ideais de boa governança derivam de combinações relacionais entre os setores privado e público afim de delimitar e padronizar o papel de cada ator, organizando-os em redes, formas de interação, em que a coordenação não é garantida nem por instrumentos de mercado nem pela atribuição hierárquica de comando.

Essas definições e atribuições acabam por orientar boas práticas corporativas de forma prescritiva, melhorando a gestão e a direção empresarial.

3 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Para começar a tratar de implementação de programas de *compliance*, programas de conformidade ou autorregulação empresarial por meio de normas internas e estatutos, é necessário abordar principalmente a legislação anticorrupção brasileira, já que trouxe à baila o termo “procedimentos de integridade” no bojo da Lei 12.846/2013, em seu inciso VIII, artigo 7º, e inaugurou a disciplina do *compliance* nas leis brasileiras. (BRASIL, 2013)

Um dos primeiros documentos brasileiros que passaram a tratar de estruturas de controle interno surgiu com a publicação da Resolução nº 2.554/98, editada pelo Conselho Monetário Nacional. A norma preleciona treze princípios fundamentais de um sistema de controle interno. (GABARDO; CASTELLA; 2015; p.135)

A Lei Anticorrupção não impõe a criação dos programas de integridade, *compliance*, mas constitui critérios importantes como a gravidade da infração, a vantagem auferida, o grau de lesão, situação econômica do infrator e, entre outros, o incentivo de que um programa de *compliance* eficiente pode ser causa de atenuação da pena aplicada em caso de ilícito.

Mais recentemente, o Decreto nº 9.203 de 2017, em seu art. 17, trouxe a obrigatoriedade de implementação de políticas de governança corporativa, ou programas de integridade, à alta administração da União. (BRASIL, 2017)

Ainda nos dias mais atuais, precisamente em março de 2019, a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal aprovou, em caráter terminativo, o projeto de lei 429/17, de autoria do senador Antonio Anastasia (PSDB)⁶. Até a presente apresentação do trabalho, o projeto continua em tramitação, mas, para elucidação, a proposta é de que os partidos políticos, segundo explicação retirada do próprio sítio eletrônico do Senado Federal, a proposta:

Altera a Lei dos Partidos Políticos, para dispor que o **estatuto partidário deve prever programa de integridade** para coibir desvios, fraudes e atos ilícitos. A violação implica cancelamento imediato da filiação. A falta de programa efetivo implica suspensão de recebimento do fundo partidário. (grifo nosso)

⁶ Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/131429> Acesso em: 17/09/19.

E, apesar da obrigatoriedade em certos pontos do sistema jurídico – como no Decreto nº 9.203 de 2017 – o tema ainda perpassa em grandes divagações sobre a facultatividade ou obrigatoriedade de aplicação, afinal, em diplomas normativos como a Lei Anticorrupção a criação de programas de *compliance*, ou programas de integridade, não é obrigatória.

Por esta razão, faz-se necessário que expliquemos brevemente, e sem exaurir o tema, sobre as formas de atribuição de responsabilidade das pessoas jurídica e física, pois é isto que, *a priori*, interessa ao empresariado, a diminuição ou eliminação de responsabilidade.

Feitos os apontamentos, passamos à análise da efetividade do incentivo aos programas de *compliance*, uma vez que de nada adiantaria uma norma se esta não produz efeitos na sociedade. Seguimos.

3.1 Incentivos aos programas de *compliance*

A aplicabilidade dos programas de conformidade, ou *compliance programs*, tem vantagens elucidadas inclusive no Guia “programas de *Compliance*” do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, doravante CADE. O guia disponibilizado pelo CADE estabelece entre as vantagens da implementação dos programas de *compliance* os seguintes: benefício reputacional, conscientização dos funcionários, redução de custos e contingências, identificação antecipada de problemas e prevenção de riscos.⁷ (OLIVA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 40)

Podemos atribuir uma aproximação do tema, no que tange ao objetivo primordial de prevenção de riscos, à difusão moderna de teorias que tendem a atribuir à responsabilidade civil a função preventiva, além da reparatória. Mas não há como deixar de lado que *compliance* e responsabilidade civil tem profundas

⁷ Vale destacar, ilustrativamente, alguns parâmetros enunciados pelo “Guia Programas de *Compliance*” do CADE para a identificação de programas robustos de *compliance* concorrencial: comprometimento genuíno da entidade com a condução dos negócios de forma ética; envolvimento da alta direção; recursos adequados às particularidades da organização; autonomia ou independência do órgão ou profissional responsável pela implementação dos programas de *compliance*; análise continua dos riscos aos quais a entidade está exposta; realização de treinamento e comunicação interna aos colaboradores da pessoa jurídica; monitoramento contínuo e efetivo do programa; documentação das iniciativas relacionadas à *compliance*; aplicação de punições internas nas hipóteses de descumprimento do *compliance*; revisão e adaptação do programa ao longo do tempo e em atenção à modificação das atividades da pessoa jurídica (CADE, p. 15-29 apud OLIVA. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 40)

diferenças, por exemplo, a responsabilidade civil teoricamente seria invocada após a ocorrência do dano, o *compliance* é um método de busca pela prevenção do dano.

Todavia, como a realidade empresarial, obviamente, está pautada no desenvolvimento consciente de medidas aptas a gerar mais lucro com menos riscos, temos que com a implementação de programas de integridade, programas de *compliance*, não seria diferente. É buscado, além de uma idealização de ambiente empresarial probo e seguro, o lucro e as vantagens.

Dentre as vantagens na aplicação dos programas de conformidade, a Lei 12.846/2013 – regulamentada pelo decreto 8.420/2015 – em seu artigo 18, disciplina que a multa administrativa preconizada na Lei Anticorrupção será reduzida de um a quatro por cento se a pessoa jurídica possuir um programa de integridade devidamente concretizado seguindo os ditames do próprio decreto. (BRASIL, 2015) Ou seja, uma beneficiação em decorrência da criação dos programas.

Instituições financeiras – reguladas pelo Banco Central – tem como obrigação definida na Resolução 4.595/2017 a implementação dos programas de integridade que, para a Lei Anticorrupção são facultativos. A Instrução nº 480 da Comissão de Valores Mobiliários interpõe as questões de integridade do Código Brasileiro de Governança Corporativa para recomendar a implementação de um código de conduta, de um canal de denúncias e a existência de um comitê de conduta independente e autônomo. (BRASIL, 2009)

Outra Lei que versa sobre o tema e, obrigatoriamente, “incentiva” à adoção dos programas de *compliance*, é a Lei federal 13.303/2016 (lei de empresas estatais), que preleciona em seu art. 6º:

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias **deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno**, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei. (grifo nosso) (BRASIL, 2016)

Ao que parece, quando na esfera de atuação da Administração, a legislação tem apontado no sentido da obrigatoriedade de aplicação de programas de governança corporativa, ou *compliance*, entretanto, no âmbito empresarial privado ainda encontramos normatizações versando sobre a faculdade de implementação. Esta diferenciação acaba por criar um clima de dúvida e,

consequentemente, instabilidade sobre as vantagens de se implementar os programas de *compliance*.

3.2 Os desafios dos programas de *compliance*

A despeito do já trabalhado potencial vantajoso dos programas de *compliance*, há também o potencial perigo na adoção dos mesmos, principalmente quando se tratar de programas mal trabalhados, mal executados ou, principalmente, programas de fachada. Afinal, ocorre que em tais casos a aplicação da punição será mais gravosa, o que é negativo a qualquer empresa.

Outro perigo que Ricardo Villas Boas Cueva (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 61) apresenta é a chamada transferência de responsabilidade dos administradores e representantes de uma pessoa jurídica ao *compliance officer*. O *compliance officer* ocupa o cargo de garantidor da prevenção aos ilícitos que porventura possam ser cometidos pelos empregados e que estejam relacionados à atividade empresarial.

Por conseguinte, ainda é apresentada a ideia orquestrada como a mais acertada, do que vem a ser o departamento de *compliance* e o *compliance officer*. Onde trabalha-se a ideia de que o dever originário de fiscalização é do órgão da administração, e o dever derivado é o do funcionário ou responsável por apresentar relatórios de vigilância. Ou seja, não há que se falar em transmissão da responsabilidade completa ao *compliance officer* ou ao departamento.

Utilizando o bom resumo de Bottini, Rizzo e Rocha (In CUEVA; FRAZÃO; 2018; p.384), podemos inferir que o profissional de *compliance* acaba por jogar xadrez consigo mesmo, adiantando movimentos que poderiam ser feitos por um adversário inexistente, e que, se a política for bem-sucedida, jamais existirá.

Sobre o tema da responsabilização penal do *compliance officer*, reservamos tópico em separado, de forma a analisar, criticamente, como a imputação penal se daria com base nas teorias clássicas do Direito Penal, e em face das novas ideias de imputação.

Mas, ao nosso entendimento, outra grande dificuldade de aplicação eficiente e isonômica de programas de *compliance* no Brasil é a impopularidade do tema fora do ambiente acadêmico ou das grandes empresas.

É importante já mencionar um aspecto alhures trabalhado, de que o Brasil é, ainda, eminentemente constituído empresarialmente por pequenas empresas, e estas detêm um capital mais resoluto e menos disponível à investimentos com incentivos e vantagens tão fracamente descritos.

A questão chave está no tratamento da questão fora do plano do Direito, pois como exaustivamente dito, *compliance*, governança corporativa, integridade, são termos que traduzem uma ideia que vai além do âmbito jurídico, mas que trazem à discussão a ideia de conformidade com a leis, ética e sociedade. A mudança da realidade empresarial nacional deve pautar-se em parâmetros educacionais, em normas mais claras, principalmente direcionadas a pequenas empresas.

O tema será propriamente trabalhado em momento oportuno, mas o que podemos ver é que ao se falar em *compliance*, temos a visão de que se trata de algo atingível ou buscado apenas por empresas com grande capital e número elevado de funcionários, e a crítica que brevemente fazemos é que não é esta a realidade brasileira. A cultura ética e proba de empresas tem que surgir desde as mais pequenas formas de empreendedorismo.

Assim, portanto, podemos dizer que a maior dificuldade de implementação por parte das empresas é a redefinição de uma cultura negocial forte e, ainda assim, ética. Pois como se espera de um programa de *compliance*, a sua aplicação busca a prevenção efetiva do cometimento de ilícitos, e isto se torna possível apenas com base no engajamento total do quadro de funcionários e dirigentes bem como dos recursos financeiros das empresas, almejando um ambiente ético sem abrir mão da competitividade empresarial sempre vislumbrada.

3.3 A responsabilidade da pessoa jurídica

De acordo com Tangerino (apud SARCEDO, 2014, p. 244), quaisquer que sejam as formas e teorias de responsabilização da pessoa jurídica, estas coadunam com a ideia de se usar os programas de *compliance* como régua de fixação dessa culpabilidade.

A atividade empresarial visa, de forma básica, o lucro. Acontece que os programas de *compliance* são vistos, em maior propriedade, como meios de se

eximir ou diminuir a responsabilidade das empresas e pessoas físicas, de forma a não prejudicar o aferimento de lucros no decorrer da atividade empresarial.

Portanto, cabe uma breve tratativa das formas de responsabilização que possuem reflexos nos modelos de *compliance* a serem desenvolvidos por cada empresa na sua individualidade mercadológica.

3.3.1 Responsabilidade objetiva administrativa e judicial

A lei anticorrupção acabou por trazer em seu bojo um dos aspectos mais importantes para o limiar do *compliance* no Brasil, que é a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas nas esferas administrativa e na judicial em caso de prática de corrupção empresarial, e que seja lesiva à atuação pública ou sua administração, seja o crime cometido em território nacional ou não.

3.3.1.1 Responsabilidade judicial da pessoa jurídica e das pessoas físicas

Vale ressaltar, segundo Costa (2017, p. 43), que a despeito de a lei trazer consigo o nome de Lei Anticorrupção Empresarial, esta não se limita apenas à responsabilização de pessoas jurídicas em geral sociedade empresárias, mas se estende inclusive às sociedades simples, associações, fundações ou sociedades estrangeiras, com sede ou filial no Brasil.

Ainda segundo a autora *supra*, apesar de ter havido certa balbúrdia a respeito da aplicação ou não da lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial) às empresas públicas e sociedades de economia mista, com a promulgação da Lei 13.303/2016 esta questão restou-se superada. É possível afirmar com segurança que a Lei Anticorrupção Empresarial também se aplica às empresas estatais. (COSTA; 2017, p. 43)

A previsão legal de aplicação de sanções administrativas e civis às pessoas jurídicas e o silêncio a respeito da necessidade de aplicação também aos agentes envolvidos – pessoas físicas – importa em uma independência de apreciações de responsabilidade.

Entende-se, pois, que o fato danoso ocorrendo, sendo descoberto e processado, implica em aplicação de sanção à pessoa jurídica, independentemente da aplicação de sanção aos agentes pessoais envolvidos no esquema. A aplicação

objetiva de responsabilidade significa a exclusão do elemento subjetivo da análise de culpa ou não da pessoa jurídica.

Em outro giro, uma vez ocorrendo a responsabilização, civil ou administrativa, da pessoa jurídica, não haverá óbice à aplicação de sanção para as pessoas físicas envolvidas no evento ilícito. Até porque a análise da culpabilidade e da responsabilidade segue parâmetros diferentes em ambas as ocasiões. Uma vez que as pessoas são punidas na medida de suas culpabilidades, ou seja, analisando-se sempre o elemento subjetivo.

A Lei Anticorrupção, em seu art. 6º trás à baila a responsabilização administrativa da empresa, doravante trabalhada com maior rigor. Já em seu art. 18 preleciona a regra de que a responsabilização administrativa não afasta uma eventual responsabilidade judicial, vale citar: “Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial”. (BRASIL, 2013)

Dentre as sanções judiciais adotadas estão as elencadas no artigo subsequente da lei 12.846/2013, que define que em ação proposta pelo Ministério Público, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, estes legitimados podem requerer a aplicação das sanções de: I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé; II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades; III - dissolução compulsória da pessoa jurídica; IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos. (BRASIL, 2013)

A escolha legislativa em abordar a responsabilidade das pessoas jurídicas como objetiva demonstra um dos incentivos aos programas de *compliance*, mesmo que indiretamente. Pois a estruturação de um bom programa não eximirá a empresa do dano, mas poderá atuar como causa diminuidora de punição, conforme será melhor discutido alhures. (COSTA; 2017, p. 44)

Portanto, não negamos a existência de incentivos legais à implementação das praticas de governança corporativa e *compliance*. A legislação, em geral, tem tratado do tema, mesmo que de forma pontual e pouco clara, o que resta é sistematizar o entendimento para entender melhor a vantagem ou não de aplicá-lo.

3.3.1.2 Responsabilidade administrativa

Ocorrendo o dano, por dedução lógica, podemos inferir que será dada alguma punição ou sanção administrativa ao causador do mesmo. Não é diferente em termos de danos causados pela pessoa jurídica. Mas há duas grandes teses que sustentam diferentes posicionamentos a respeito da responsabilização administrativa das pessoas jurídicas.

A primeira sustenta a responsabilização da pessoa jurídica por fato próprio, efetivamente vinculado a um problema operacional interno da pessoa jurídica, e não somente quando decorra de ato praticado por seu administrador. Assim, o fundamento da punição não estaria na conduta humana do administrador ou representante da pessoa jurídica, mas sim na falha operacional que proporcionou o cometimento do delito. Esta teoria advoga a impossibilidade de se aplicar pena sem demonstrar culpabilidade da pessoa jurídica de maneira autônoma à responsabilidade de seus agentes. (OLIVA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 43)

A segunda teoria mais marcante sustenta votos pela responsabilização da pessoa jurídica em decorrência de fato praticados por seus representantes e/ou administradores no interesse ou em benefício da pessoa jurídica, sem valorar a culpabilidade da pessoa jurídica. Ou seja, se a pessoa jurídica manifesta sua vontade por meio de seus administradores e representantes, a responsabilidade por ações e omissões destes agentes desagua em responsabilidade àquela pessoa jurídica. (OLIVA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 44)

Assim sendo, para a primeira corrente teórica citada, o *compliance* poderia isentar a responsabilidade administrativa da pessoa jurídica. Para a segunda corrente teórica, os programas de *compliance* poderiam servir, no máximo, como atenuante da penalidade.

Vale dizer que em meio aos dois cenários defendidos por seus representantes, o Estado Brasileiro, por meio do seu legislativo, adotou na Lei Anticorrupção a teoria da responsabilização por fato de terceiro, onde a existência de programas de conformidade, ou *compliance*, não afastam a condenação da pessoa jurídica, mas servem como uma possível atenuante da penalidade. Vale mencionar o art. 6º da Lei 12.846/2013:

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória. (BRASIL, 2013)

Esta responsabilização administrativa, portanto, só tem seus efeitos mitigados, por aplicação de programas de *compliance*, por conta da breve citação do art. 7º da mesma lei, que diz:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. **Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.** (grifo nosso) (BRASIL, 2013)

A despeito disso, o Decreto 8.420/2015 que veio a regulamentar a Lei Anticorrupção, trouxe à baila os critérios a serem utilizados para o cálculo das multas e penalidades administrativas às empresas que infringem o art. 6º da Lei 12.846/2013:

Art. 18. Do resultado da soma dos fatores do art. 17 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do PAR, excluídos os tributos:

I - um por cento no caso de não consumação da infração;

II - um e meio por cento no caso de comprovação de ressarcimento pela pessoa jurídica dos danos a que tenha dado causa;

III - um por cento a um e meio por cento para o grau de colaboração da pessoa jurídica com a investigação ou a apuração do ato lesivo, independentemente do acordo de leniência;

IV - dois por cento no caso de comunicação espontânea pela pessoa jurídica antes da instauração do PAR acerca da ocorrência do ato lesivo; e

V - um por cento a quatro por cento para comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV. (grifo nosso) (BRASIL, 2015)

O percentual de redução da multa administrativa aplicada é definido por lei, e, a despeito das críticas apontadas alhures, se mostra bastante baixo se colocado em conta todo o potencial economicamente relevante empregado pelas empresas na busca de se concretizar os programas de integridade.

Segundo Ana Frazão (apud OLIVA. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 45): “No caso brasileiro, tanto na seara anticorrupção quanto na seara antitruste, um bom programa de *compliance* jamais poderá afastar a responsabilidade da pessoa jurídica, podendo ser, na melhor das hipóteses, uma atenuante a ser considerada”. Ou seja, a aplicação da segunda corrente teórica.

Ressaltou o Guia Programas de *Compliance* do CADE que a adoção de um programa de *compliance* pode ser considerado uma evidencia de boa-fé e como uma atenuante no calculo da multa, reduzindo-a, ou como um critério a ser considerado no calculo da contribuição pecuniária, em eventual Termo de Compromisso de Cessação (TCC) a ser assinado pela organização, que poderia levar o percentual de desconto ao máximo permitido.

Portanto a Lei trabalhada, lei 12.846/ 2013, trás a tona questões importantes em temas de governança corporativa e *compliance*, já que a grande busca das empresas em implementar estes programas é, justamente, a diminuição da responsabilidade eventualmente atribuída administrativamente.

3.4 Crítica sobre “incentivos” legais ao *compliance*

A construção de bons programas de *compliance* deve observar uma perspectiva estratégica e basear-se em uma realidade negocial da companhia/empresa. Deve abranger, por óbvio, as mais diversas áreas de atuação da empresa dentro do panorama regulatório do mundo contemporâneo, tais como: especificações de segurança do trabalho, de segurança do produto, proibição de

discriminação nas políticas de recursos humanos, privacidade e segurança das informações financeiras, critérios de proteção do meio ambiente, etc. (SARCEDO, 2014, p. 59)

Em face das grandes dificuldades práticas e econômicas para a implementação dos programas de integridade, temos que a sua aplicação deve pautar-se, portanto, em critérios objetivos e levar em conta fatores de análise mercadológica para a averiguação da efetividade e vantagem auferida para que valha o investimento.

Por esta razão fazemos uma breve crítica a respeito das vantagens e desvantagens apontadas como relacionadas às práticas de boa governança corporativa e *compliance*, cujo intuito é debater a melhor alternativa para se popularizar o tema entre as varias escalas de empresas formadoras do mercado, sejam públicas ou privadas.

3.4.1 A proposta de aplicação da teoria do defeito de organização

Analizada a questão dos incentivos, desafios, e tratamento jurídico da responsabilização das pessoas jurídicas no Brasil, pode-se inferir, com auxílio em posicionamentos de FRAZÃO e CARVALHO (2018, p. 141. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 141), que é bastante difícil imaginar que os incentivos à criação e manutenção de programas de *compliance* no Brasil valham os custos financeiros gastos na sua implementação.

Pois como visto, por mais que a empresa adote um esquema de prevenção e um programa de *compliance* estruturado, pleno e eficaz, esta implementação não significa a exoneração da sua responsabilidade. Ou seja, se, ainda que atendidos os ditames da Lei Anticorrupção e demais diplomas normativos reguladores do *compliance*, se um ato ilícito ocorre no âmbito empresarial, a pessoa jurídica somente contará com uma redução de multa em um percentual ínfimo comparado ao custo financeiro do programa de *compliance* eficaz, isto levando em conta os critérios traçados pela Lei Anticorrupção e regulamentados por decreto.

É de se mencionar o magistério de Frazão e Carvalho (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 141), de que seria necessário um investimento maior no entendimento de que a obrigação dos programas de *compliance* é de meio, não de fim. Desta forma, a aplicação de atenuantes maiores ou uma possível exoneração

de pena seria muito mais eficaz no objetivo de incentivar a criação e aplicação de bons programas de *compliance*, especialmente para grandes empresas com inúmeros funcionários.

Ainda segundo entendimento das autoras supramencionadas, a solução seria aplicar a chamada teoria do defeito de organização, que, basicamente, trata-se de uma doutrina cujos ditames explicam que a empresa, tomando todas as providências ao seu alcance para evitar, fiscalizar e prevenir um ilícito, esta não deveria ser responsabilizada.

No mesmo sentido, afirmam Gabardo e Castella (2015, p. 136) que é importante destacar as obrigações dos profissionais responsáveis pelos programas de *compliance* – incluindo funcionários no geral e os gestores – que são obrigações de meio, não de fim. Os esforços humanos e recursos materiais devem ser envidados para minimizar riscos e prevenir ilícitos, mas isto não significa a eficiência infalível em todos os casos que possam aparecer.

Adstrito a isso, ressalta-se que, ainda que venha a se aplicar a teoria do defeito de organização, não se prejudicaria uma eventual responsabilização pessoal dos envolvidos, uma vez que deixaram de seguir as normas legais e os programas de conformidade instaurados em respeito à cultura ética e proba. Ainda, não se excluiria uma eventual responsabilização civil da pessoa jurídica por danos causados.

Outro ponto, trabalhado por Marrara (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 277) é o de que a realidade empresarial brasileira, como dito alhures, é majoritariamente de empresas com menos arrecadação. Os agentes de grande porte detêm seu papel de relevo na economia, por óbvio, e exercem uma função de viabilização de grandes obras e projetos, e suas práticas acabam influenciando as demais empresas.

Mas essas grandes empresas são minoria, percentualmente falando, e a realidade brasileira é mais fortemente composta por empresas de menor porte, principalmente microempresas e empresas de pequeno porte, instituições voltadas ao pequeno comércio, com baixo capital de giro e poucos funcionários. (op. cit, p. 277)

Com os diversos incentivos legais inaugurados graças à essa realidade de inflação das criações de pequenas empresas, mas percentualmente relevantes economicamente, tem-se que as contratações, por licitação, de baixo valor têm

estimulado os níveis mais humildes de empresas a entrarem no jogo das licitações e contratos com a administração.

Ainda, pelos fenômenos expostos, a discussão sobre os mecanismos anticorrupção deve levar em consideração que não estamos falando apenas de desvios milionários por uma empresa multimilionária, mas sim de uma corrupção em âmbitos municipais com microempresas locais e desvios menores, mas que somados são o grande catalisador das mazelas sociais e políticas que vivemos no país. (MARRARA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 280)

Portanto, o potencial que entendemos da aplicação da teoria do defeito de organização, principalmente em relação às pequenas empresas, gira em torno do real incentivo às organizações empresariais de empregarem meios realmente eficientes de se evitar a ilicitude, e não apenas a criação de autorregulações de fachada, aptas apenas para participar de certames licitatórios ou para melhorar a reputação da empresa.

3.4.2 O *compliance* como faculdade ou imposição?

Outra questão que permeia o tema “*compliance*” é a legislação vir a adotar como obrigatória a sua implementação, ou facultativa. Como apontado em outro momento, temos no Brasil diversas leis com conteúdos que divergem entre si, onde há a obrigatoriedade em casos de empresas estatais ou reguladas pelo Banco Central, mas facultatividade em caso de empresas cuja atuação será pautada na Lei Anticorrupção empresarial.

Empresas que vivem de contratos de baixo valor, como os que geram dispensa de licitação ou contratação exclusiva de microempresas e empresas de pequeno porte, tendem a ter um investimento muito reduzido, ou nulo, em programas de integridade, segundo Marrara (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 280). E, ainda que a Lei Anticorrupção preveja sim benefícios de ordem legal e econômica aos agentes que possuem programas de integridade efetivos, estes dificilmente serão suficientes para motivar empresas tão reduzidas a dispender recursos na implementação destes programas. (MARRARA. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 280-281)

Continua ainda Marrara (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 281), trazendo à baila que a solução para a adequação melhor dos programas de *compliance* à

realidade brasileira pode vir sob a égide de dois posicionamentos, um de ordem impositiva e punitiva, e um de ordem cultural e didática. Vê-se, como exemplo, a Lei Fluminense nº 7.753/2017, que determinou a quaisquer empresas interessadas em contratar com o Estado do Rio de Janeiro que estas deveriam dispor de programas de integridade, seguindo determinados parâmetros legais.

A lei em referencia ainda previa uma multa diária decorrente da não implementação dos programas às empresas contratadas, calculadas sobre o valor do contrato. É uma medida que abarca contratos de certa relevância econômica por seus altos custos (1,5 milhão para obras e serviços de engenharia e 650 mil reais para fornecimento de bens e serviços), bem como contratos que tenham uma certa duração.

Mas com isso, alerta Marrara (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 281-282), a política de integridade não atingirá grande parte dos contratados, e deixará de fora do grupo as empresas menores, micro e pequenas empresas, que se concentrarem em contratos de valor menor que o referido.

Continuando, é interessante o argumento do autor (MARRARA; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 282), no que se refere à imposição da lei fluminense, que acaba por criar outro problema, que são os programas de *compliance* de fachada, pouco efetivos ou simplesmente copiados de modelos preexistentes que não se amoldam ao caso específico nem à situação nacional do período.

Entendemos como um apontamento a ser observado, uma vez que a cultura brasileira, infelizmente, tem demonstrado que as leis muitas vezes têm sua aplicação restrita ao âmbito formal, onde, efetivamente, seu papel educacional tem pouca observância. A criação de programas de *compliance* de fachada, portanto, é uma preocupação a ser observada no caso da aplicação obrigatória.

Em sentido oposto, Gabardo e Castella (2015, p. 135) afirmam que seria interessante no Brasil a elaboração de uma lei específica que contemple, de forma expressa e geral, os programas de *compliance* como obrigatórios nas corporações, de forma a tornar compulsória a instituição de tais programas para a contratação com a Administração.

E ainda em Marrara (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 282), que ao citar outra proposta de solução para a questão, leciona que a melhor estratégia, segundo o autor, seria a adoção de políticas de fomento e construção de programas de integridade eficazes, por meio de capacitações e auxílios prestador pelo próprio

Estado. Propõe como estratégias que os dirigentes das pessoas jurídicas passem por capacitações, por exemplo, no SEBRAE; que se prevejam verbas para que as microempresas e empresas de pequeno porte que contratam com o Estado possam concretizar bons programas de *compliance*.

Fica a menção de que programas como esses, que vão de encontro à criação de uma cultura de atuação empresarial concorrencial ética e politicamente correta, nos termos da legislação e dos bons costumes empresariais talvez sejam muito mais efetivos, no sentido de fazer a mudança não pela penalidade, mas pela vantagem social. E sendo feitos dessa forma, estaríamos abarcando a mudança de cultura empresarial, pois as grandes empresas estariam comprometidas com a mudança, sobretudo as que contratam com o Estado, gerando incentivo às menores empresas, que não veriam como um desperdício de recursos valiosos à sua atuação.

3.5 Breve conclusão crítica

Em conclusão, ainda que adotados por obrigação ou faculdade, entendemos por certo que os programas de integridade têm custos atrelados, altos e contínuos, mas inevitavelmente geram benefícios, se aplicados corretamente. E, conforme todo o exposto, geram benefícios na ordem administrativa e judicial, ainda que ínfimos.

A questão que se sobra é analisar, caso a caso, a melhor estratégia de adoção dos programas de *compliance* e governança corporativa. Pois, como visto, cada realidade empresarial demanda um foco em se adotar determinados programas de integridade, para atuar sobre a específica forma de responsabilização decorrente dos atos de má gestão ou ilícitos.

O que resta é, por fim, direcionar o que a teoria tem entendido como requisitos mínimos de um programa de *compliance*, minimamente estruturado e apto a produzir efeitos, seja ele voltado ao *criminal compliance*, ao *compliance* das empresas estatais ou outras vertentes, como o direcionado à Lei Geral de Proteção de Dados, exemplificados no bojo deste trabalho. Seguimos.

4 REQUISITOS DE BONS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO BRASIL

Primeiramente, é interessante dizer que, conforme Simonsen (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 106), não existe um modelo único de *compliance* que englobe a vasta gama de empresas existentes e as que virão a existir. As características de cada programa dependem, por óbvio, da atividade desempenhada pela empresa, a regulação do setor, modelo de governança, tipo, tamanho e posição geográfica da empresa. Portanto, há sim programas de *compliance* que perpassam apenas por códigos de conduta internos, até os que vem a compor um vasto sistema de monitoramento e gestão dos riscos empresariais.

Segundo Sarcedo (2014, p. 55), os riscos inerentes à aplicação de programas de *compliance* envolvem a possibilidade de perdas materiais e imateriais para as empresas. Com a sociedade de informação que vivemos, graças à globalização, a mera investigação de escândalos de criminalidade envolvendo empresas já as coloca em patamar de redução de sua credibilidade.

O que se tem, portanto, neste cenário, é a implicação reputacional de uma empresa cuja atuação se insere em investigações e/ou escândalos comprovados de corrupção e criminalidade empresarial. Esta diminuição da reputação tem um papel extremamente negativo na arrecadação de qualquer empresa, principalmente quanto mais visível for o problema.

Antes do decreto nº 8.420/2015, que veio regulamentar a Lei Anticorrupção, não havia leis ou atos normativos infralegais que explicassem ou, minimamente, deixassem explícitos os critérios norteadores de programas de *compliance* minimamente robustos.

Após, a Controladoria Geral da União (CGU) elaborou o “Programa de Integridade - diretrizes para empresas privadas”, que veio a descrever melhor como cumprir os requisitos esculpidos no decreto nº 8.420/2015. (FRAZÃO; MEDEIROS; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 94)

O mesmo documento acima citado cuida de reforçar a ideia de que os programas de *compliance*, ainda que semelhantes, devem ser individualmente pensados, a seguir: “É indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o Programa de Integridade que mais se adeque à sua realidade.”. (CGU; Programas de integridade – diretrizes para empresas privadas; 2015, p. 6)

O CADE também publicou o Guia Programas de *Compliance*, amplamente citado alhures, que trata de definir e determinar os critérios para averiguação de um programa, definindo-o como um programa de fachada ou pensado na eficiência de seus objetivos.

De acordo com o que afirma Simonsen (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 111), o *compliance* está na segunda linha de defesa de uma empresa contra o desperdício de capital humano e econômico, e principalmente na eficiência e minimização de riscos. Demonstra que na primeira linha de defesa de uma empresa está a definição da área de negócio e suporte operacional, documentos, governança, políticas e códigos de conduta. Na segunda linha de defesa estão os setores de ouvidoria, gestão de risco, controles internos, *compliance*, corregedoria e contabilidade. Ainda apresenta uma terceira linha de defesa, que engloba a auditoria interna e externa e o comitê de auditoria.

Nos interessa a segunda linha de defesa, notadamente o *compliance*, a gestão de riscos, ouvidoria, controles internos e contabilidade, que podem se dizer vertentes do setor de *compliance*.

Os programas de *compliance* acabam gerando custos às empresas, de ordens diversas, a exemplo: custos diretos (salários, recursos materiais, investimentos em processos e sistemas de treinamento e comunicação, consultorias, etc) e custos indiretos (equipes administrativas, financeiras, recursos humanos, etc). Por esta razão não é eficiente economicamente elaborar programas de conformidade, integridade, ou *compliance*, em geral, sem parâmetros mínimos de eficácia. (SIMONSEN. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 111)

E pelo mesmo motivo é necessário elencar quais os requisitos básicos de um bom programa de *compliance*, para elucidar melhor o que se busca com a implementação de um programa eficiente socialmente e economicamente viável.

De acordo com Sarcedo (2014, p. 59), para atingir esses objetivos um programa de conformidade, ou *compliance*, deve compreender a adoção de códigos de conduta, manutenção de canais internos de denúncias e práticas que estejam em desacordo com a estrutura de conformidade, implementação de programas educacionais, treinamento e certificação periódica dos colaboradores a respeito das normativas que devem ser seguidas na realização dos negócios da empresa.

Seguindo o posicionamento e proposição de Ana Frazão e Ana Rafaela Martinez Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 95), que analisaram, além do

decreto nº 8.420/2015, diversos diplomas internacionais e normativas internas que versam sobre *compliance*, podemos elencar alguns pontos de partida para definir e organizar um programa de *compliance* minimamente eficiente. São eles: análise dos riscos, código de ética e conduta, organização compatível com o risco da atividade, comprometimento, autonomia do setor responsável pelo programa de *compliance*, cultura corporativa, monitoramento e atualização, treinamento e canais de comunicação.

Em seu guia – Programas de integridade – diretrizes para empresas privadas – a Controladoria Geral da União (CGU, 2015, p. 6/7), aponta como pilares dos programas de integridade: comprometimento e apoio da alta direção; instância responsável pelo Programa de Integridade; análise de perfil e riscos; estruturação das regras e instrumentos; estratégias de monitoramento contínuo.

Ademais, com base na metodologia lógica feita por Ana Frazão e Ana Rafaela Martinez Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 95), seguindo o rigor metodológico por elas adotado, e aproveitando a sistematização, fazemos a necessária a explicação do que vem a ser os requisitos apontados para identificar bons programas de conformidade, e que, como exposto, estão de acordo com o que a teoria em geral vem definindo como pilares de programas de integridade.

4.1 Análise dos riscos e organização compatível com o risco da atividade

Um dos pontos mais delicados para a implementação de um bom programa de *compliance* é a análise da situação de cada empresa. Certo é que cada pessoa jurídica possui uma individualidade, e o requisito nesta hora trabalhado vai de encontro à identificação desta individualidade, de forma a proporcionar uma maior efetividade na alocação dos preciosos recursos destinados aos programas de conformidade.

Na análise de riscos é que a empresa irá busca mapear e identificar quais suas áreas de atuação e os principais fatores de riscos que podem impulsionar ou propiciar de maneira geral a prática de ilícitos. A tarefa, embora pareça, não é simples e exige uma atenção delicada.

A exemplo disso, as empresas devem identificar se atuam exclusivamente no âmbito privado, ou se atuam muito em contratos com a Administração Pública, por meio de procedimentos licitatórios. Assim poderá intervir melhor na gerencia de

cada cadeia de comando para identificar e diminuir o risco de se cometer desvios e corrupção.

Empresas cuja atuação implica certos riscos ambientais devem direcionar a análise de riscos aos setores em que estes riscos estão mais acentuados, pois em caso de eventual problema a análise previa do risco vem a auxiliar na contenção de danos. E, principalmente, a atuação deve ser no sentido de evitar acidentes.

A análise efetiva e correta de riscos demanda uma abertura da empresa para reagir e sanar eventuais pontos vistos por todos aqueles que atuam com ela e descobrem situações que podem gerar falhas. É exatamente por isso que um dos requisitos doravante explicitado é o monitoramento contínuo dos riscos e das análises.

Corretamente apontado por Ana Frazão e Ana Rafaela Martinez Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 96-97), não podemos também transformar a análise de riscos e o cumprimento dos requisitos para um programa eficiente de *compliance* em algo abstrato e intangível para as empresas. Os custos envolvidos devem ser sopesados sempre e balanceados no sentido de proporcionar uma eficiente fiscalização e análise sem colocar em cheque a atividade empresarial.

Feitas as análises de nada adiantaria se, organizacionalmente, a empresa fosse mal estruturada a ponto de não se fazer cumprir as determinações normativas por ela mesma criadas. Ou seja, é de se fazer uma organização empresarial baseada no risco assumido. A empresa deve não apenas criar um setor de *compliance*, mas reestruturar se preciso for suas mais antigas bases para criar o ambiente necessário ao cumprimento de suas normativas internas e externas.

O que se diz é que a diligencia dos administradores deve ser entendida como a obrigação de assegurar não apenas a criação de processos decisórios idôneos, mas também a instituição de uma organização adequada para realizar as atividades pela empresa assumidas e conviver com seus riscos. Ou seja, supervisionar, investigar e adequar suas atuações para respeitar as obrigações legais e identificar falhas. (FRAZÃO; MEDEIROS. In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 98)

4.2 Código de Ética e Conduta

A importância de tal requisito é a de normatizar e autorregular a atividade empresarial em âmbito interno. A legislação estatal é generalista, e muitas vezes

acaba por não mencionar princípios importantes à boa atuação empresarial moderna, assim a autorregulação por meio de códigos de ética e conduta internos acabam por vir bem a calhar por determinar, de maneira mais simples, o que se espera dos funcionários e administradores de uma determinada empresa.

Outro papel bem interessante dos códigos de conduta e ética é o de mostrar, principalmente, mas não somente, aos funcionários de uma empresa, mas também aos terceiros que com ela se relacionam, o papel conforme a legislação e eticamente estruturado da empresa. Desta forma estimulando não apenas a atuação proba e ética do ente autorregulado, mas dos que com ele se relacionam. Esse estímulo criado cumpre o papel de mostrar que a empresa está preocupada em seguir os regramentos externos e internos.

4.3 Comprometimento da alta administração

Desde cedo nos é ensinado que o caráter de uma pessoa é facilmente moldado pelas relações com as pessoas mais velhas a ela que com ela convivem. É um fator psicológico de seguir exemplos, sejam eles bons ou ruins, nas relações interpessoais que venham a surgir no decorrer da vida.

No âmbito empresarial a alta administração estaria ocupada pelos gerentes, diretores, altos cargos o executivo da empresa, e são o modelo de gestão, ética e atuação que os funcionários nas cadeias de comando vão seguir, inevitavelmente. Se estivermos diante de um gestor improbo, antiético e corrupto, a tendência é a maior taxa de corrupção nas demais cadeias de comando, até pela razão lógica de o mais “gabaritado” chefe não se importar com isto.

Assim sendo, Frazão e Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 98-99) trazem à baila que um dos requisitos para um bom programa de *compliance* é o comprometimento do alto escalão de uma pessoa jurídica com o cumprimento da autorregulação criada e com o sistema organizacional montado em torno dela para fazer funcionar tudo o que foi pensado legalmente em âmbitos internos e externos.

Desde os chefes das mais humildes empresas aos mais altos cargos executivos de uma empresa multinacional, o exemplo do superior hierárquico exerce importante papel na criação de uma cultura corporativa mais adequada aos princípios éticos que julgamos serem corretos no âmbito empresarial.

O dever de os administradores e gestores de conhecer o que está se passando na empresa, de ter conhecimento e uma atuação lado a lado com o setor de *compliance*, de possibilitar canais de denúncia efetivos, de não interferir negativamente na atuação dos profissionais encarregados da fiscalização dos atos praticados na empresa são excelentes meios de se comprometer com a efetividade dos programas de *compliance* engendrados pelas pessoas jurídicas.

4.4 Autonomia dos setores de *compliance*, monitoramento e atualização

Um requisito apontado por Frazão e Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 99) é a autonomia dos setores que fazem a fiscalização e o monitoramento dos programas de *compliance*. Pois entende que a competência para a supervisão e execução do programa deve ser de profissionais com suficiente autonomia e independência para conseguir implementar as políticas e procedimentos de controle adequados.

Pois conforme afirmam, se as decisões dos profissionais responsáveis pelo controle e monitoramento do programa de *compliance* forem sujeitas a análises e vetos dos altos administradores, por exemplo, ou por funcionários de outras áreas, que podem, inclusive, ser alvo do controle, dificilmente se estará de frente de um programa de *compliance* efetivo e que surtará efeitos positivos para a coletividade e para a própria empresa. (FRAZÃO; MEDEIROS; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 100)

Portanto, a atuação autônoma e sem consulta, na maior parte dos casos, a outros setores da pessoa jurídica, bem como a aplicação de recursos suficientes ao setor de *compliance*, são os fatores que garantirão a autonomia deste e propiciarão um ambiente mais concreto de aplicação dos programas e conformidade.

4.5 Cultura corporativa de *compliance*

Tal qual ocorre com o legislador estatal, os programas de conformidade são incapazes de determinar precisamente todas as condutas possíveis no campo fático e dar uma determinação jurídica a elas. Os programas de *compliance*, assim como as leis, tendem a ser amplamente exaustivos em prever condutas, mas

incapaz de prever todas, o que causa uma zona cinzenta de indeterminação perigosa.

Por esta razão, Frazão e Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 100) trazem à baila que um importante jeito de integração das zonas cinzentas dos programas de *compliance* se dão por intermédio da nova cultura corporativa. Esta nova cultura corporativa é o que vai retirar da ideia dos empresários e funcionários das empresas que os programas de conformidade são óbices ao desenvolvimento competitivo da empresa. É o que vai gerar segurança para a empresa atuar quando uma conduta não descrita na sua autorregulação ocorrer.

Trazem ainda, seguindo ditames do Guia de *Compliance* do CADE, que a efetividade do compromisso dos agentes econômicos com os valores e objetivos expressos no código de ética não exige apenas a instituição de uma série de procedimentos de controle, mas de uma mudança corporativa. Alerta o Guia que, para isto, é necessário a implementação do programa de forma que a atividade empresarial seja efetivamente indissociável do programa de *compliance*. (FRAZÃO; MEDEIROS; In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 100)

4.6 Monitoramento, treinamento e canais de comunicação

Para a efetivação do programa é necessário que haja monitoramento, treinamento e comunicação eficiente entre os setores. O monitoramento pressupõe identificar eventuais falhas e corrigi-las o mais rápido possível. Serve para identificar se os sistemas estão funcionando corretamente e aperfeiçoá-los.

É essencial a atualização do programa de *compliance* constantemente. Identificar novos riscos e readaptar o programa. Pois como bem aponta Frazão e Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 101-102), um programa defasado pode acabar tornando-o inócuo. Além da implementação de procedimentos e políticas de *compliance* e da instituição de treinamento, é necessário o monitoramento efetivo.

Outro aspecto extremamente necessário à correta aplicação dos programas de conformidade, dito por Frazão e Medeiros (In CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 101-102), é o treinamento do pessoal. Pois o treinamento adequado é o que vai, de fato, identificar corretamente os riscos e estruturar um programa eficiente e idôneo. E a forma mais correta de se fazer isso é com treinamentos periódicos,

especialmente naquelas áreas em que as normas legais são mais complexas e de difícil entendimento, ou onde exista dúvida sobre a forma de aplicação das normas.

E, por fim, mas não menos importante, é necessária a implementação de canais de comunicação eficientes e desprovidos de regulação por parte do alto escalão da empresa que almeja um programa de *compliance* efetivo. O mecanismo de canais de comunicação deve oferecer um canal de denúncias, mas também de esclarecimento de dúvidas. Isto facilita que as empresas tomem conhecimento de forma mais rápida de ilícitos ocorrendo em suas intermediações. E a desvinculação com a administração da empresa dá a segurança ao empregado de que não haverá retaliação ou demissão por conta da atitude proba que ele venha a ter.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a atuação do Estado brasileiro pode girar em torno de proporcionar uma mudança de paradigma cultural, direcionando a atuação empresarial a uma competitividade ética e proba. Assim sendo, os programas e *compliance* têm papel vital na criação de regramentos internos e autorregulação de questões mercadológicas, políticas e ideológicas da atuação no âmbito empresarial.

A sociedade brasileira vive momentos de descrença política, e, apesar de não ser exclusivamente em razão da corrupção envolvendo a iniciativa privada, os escândalos de corrupção envolvendo grandes empresas nacionais e contratos do governo são um grande catalisador de ideias antipolíticas e até mesmo antidemocráticas.

Nesse contexto de completa diminuição da confiança política, de completa desconfiança em relação às grandes empresas, e à classe empresarial em geral, temos um país que caminha em direção ao caos social.

A política e o empresariado são grandes braços de qualquer economia capitalista democrática, e quando ambas perdem sua credibilidade e sua confiança, temos um problema institucional perigoso às conquistas pregadas no Estado Democrático de Direito.

A crise gerada pela corrupção endêmica cria sentimentos antipatrimonialistas perigosos à noção moderna de propriedade e liberdade econômica, levando em conta o modelo capitalista de mercado. A crise institucional que a política se encontra, de desconfiança e descrença, aflora ideias antidemocráticas que acabam por apregoar como a solução ao problema político, a antipolítica, o estado de autocracia, onde a decisão se encontre nas mãos de um ídolo incorruptível.

Ou seja, temos que o problema da corrupção vai além de desvio de verbas públicas, vai além de problemas econômicos gerados pela falta de investimentos em razão dos desvios. Vai ao encontro da crise do Estado Democrático de Direito e do perigo de vermos ruir os institutos que a sociedade criou, a duras penas, desde a Revolução Francesa.

Os programas de *compliance*, nesse contexto, servem como uma solução para uma das frentes de batalha que temos que enfrentar no ramo social, a corrupção empresarial aliada a contratos administrativos, e a ilicitude em âmbito

geral. Mas, por óbvio, a solução geral vai ao encontro da cultura em geral, e nisso os próprios programas de *compliance* podem auxiliar, pois como trabalhado alhures no presente trabalho, os programas de integridade tem o condão de criar uma cultura empresarial ética e proba.

Por fim, consideramos importante que a atuação legislativa seja pautada em ideais coesos e claros sobre as questões de ética e conformidade. O país está em constante mudança social, a lei deve se adequar, de maneira menos desgastante ao corpo social em geral e ao corpo político/institucional do país. Leis fortes são facilmente cumpridas, desde que sejam claras e precisas. Leis vagas, mal elaboradas, dificilmente tem a aplicação almejada.

Consideramos, pois, que em um ambiente altamente instável como o mundo empresarial, mutável como nunca graças à globalização, as ferramentas de *compliance* e governança corporativa tem seu papel fundamental na construção de uma cultura nova, baseada na ética e na conformidade com o ordenamento jurídico, e mais ainda, com a ordem social democrática em favorecimento expreso à dignidade da pessoa humana e ao livre exercício das liberdades.

REFERÊNCIAS:

ARANHA, Márcio Iório. *Compliance*, governança e regulação. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 275-295.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz; RIZZO, Beatriz Dias; ROCHA, Marcela. Algumas linhas sobre *compliance* criminal. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 275-295.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 set. 2019.

BRASIL. INSTRUÇÃO CVM Nº 480. De 7 dezembro DE 2009. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>> Acesso em: 28 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 28 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 28 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União. Brasília, 1o jul. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 28 set. 2019.

CARDOSO, André Guskow. Governança corporativa, transparência e compliance nas empresas estatais: o regime instituído pela lei 13.303/2016. *Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini*, Curitiba, n.º 116, outubro de 2016. Disponível em: <http://www.justen.com.br/informativo> , acesso em 28 set. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). Portaria n. 909, de 07 abril de 2015. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. 07 de Abril de 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em: 28 set. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). Programa de integridade: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, setembro de 2015. 28p. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2019.

COSTA, Gabriela Revoredo Pereira da. *Compliance*, lei da empresa limpa e lei *sapin* II: uma análise da aplicação do regime de obrigatoriedade de adoção de programas de integridade corporativa no Brasil. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte; monografia, 2017.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas. Funções e finalidades dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 53-69.

FARINHO, Domingos Soares. Programas de integridade e governança das empresas estatais: uma visão portuguesa no contexto da União Europeia. In:

CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 233-249.

FRAZÃO, Ana; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de. *Corrupção, cultura e compliance: o papel das normas jurídicas na construção de uma cultura de respeito ao ordenamento*. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 129-150.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. *Desafios para a efetividade dos programas de compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 71-104.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. *Revista de Dir. Administrativo & Constitucional* - Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GUIA: Programas de compliance – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf; Acesso em 28 set. 2019.

JÚNIOR, José Faleiros. “A governança corporativa na sociedade da informação” (lecture), Colóquio de Direito Empresarial e *Compliance* - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, Minas Gerais; 12 Set. 2019.

MARRARA, Thiago. Quem precisa de programas de integridade (*compliance*). In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 275-295.

MARTINS, Fernando Rodrigues. *Controle do Patrimônio público – comentários à Lei de Improbidade Administrativa*; 2ªEd; São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei nº 7.753, de 17 de outubro de 2017. Dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências.

SARCEDO, Leandro. Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa. São Paulo: Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, tese de doutorado, 2014.

SILVA SÁNCHEZ, J. M. A expansão do Direito Penal: aspectos da política criminal nas sociedades pós-industriais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge Silveira; SAAD-DINIZ, Eduardo. Compliance, direito penal e lei anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2015.

SIMONSEN, Ricardo. Os requisitos de um bom programa de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018 p. 105-127.

SPÍNOLA, Luíza Moura Costa. A responsabilidade da pessoa jurídica por atos de corrupção no Brasil e na Espanha: aplicação do compliance como fator atenuante. Revista Artigo Jurídico: pp.152/180.